

Quand les usages s'invitent dans le management des environnements de travail

Dans l'exploitation des environnements de travail, l'hospitality management est aujourd'hui un thème à la mode. Ce n'est pas encore une réalité significative. C'est également vrai de « building as service », « workplace as hoteling » ou encore « la propreté à l'usage ». Un ensemble de signaux faibles très intéressants, mais des demandes souvent floues pour des offres hétérogènes.

ARTICLE ÉCRIT PAR XAVIER BARON

Avec l'hospitality management, la référence de l'immobilier professionnel au secteur hôtelier est explicite. Pour les anglophones comme pour Internet, hospitality management est le nom donné à la gestion des hôtels et centres de conférences, et/ou, à des formations y préparant. C'est un signe d'immaturité d'un secteur quand il n'a d'autres recours que de se définir au travers d'un autre. Dans le registre des analogies, on a cependant vu bien pire. Dans l'immobilier et les aménagements tertiaires, il y a eu un moment où

des revues nous parlaient du bureau comme d'un parc d'attraction, avec toboggans, balançoires, billards et babyfoot. Plus récemment, la mode a été aux bureaux « as at home », avec poufs, canapés, bibliothèques, tables de cuisine... Présenter, pour les faire mieux accepter, des espaces de travail, justement comme des lieux de « non-travail », ne peut pas être plus démonstratif des limites de la pensée sur la productivité du travail et des espaces qui conduit à ces raisonnements.

Devenu mode, le thème de

l'hospitality management relève parfois de « marketing washing » ; un usage des mots qui flatte l'esprit, à défaut de l'éclairer. Avec l'expérience utilisateur, les générations X ou Y et l'attraction des talents, l'hospitality management intègre la modernité. Le responsable multiservice est ainsi rebaptisé en hospitality manager, et le factotum en floor officer. Avec toutefois, comme danger, d'user prématurément les mots.

Les limites de l'analogie avec le secteur de l'hôtellerie

Si les bureaux tertiaires peuvent et doivent apprendre d'autres secteurs, ce n'est pas pour penser des « bureaux comme des hôtels », mais peut-être pour concevoir et déployer une forme d'hotelling ou des hôtels de bureaux. De fait, le thème de l'hospitality management est contemporain des offres de coworking. Nextdoor, filiale de Bouygues, s'est alliée avec Accor pour constituer Wojo en 2019. La crise sanitaire accroît l'intérêt

pour des lieux tiers, en même temps que pour le travail à distance. Le coworking incarne l'agilité, la flexibilité, l'absence d'engagement, des réponses à l'incertitude... Comme l'hôtel peut être un toit transitoire, temporaire, une solution immédiate et sans engagement.

Cette recherche est également liée à une volonté RSE d'accueillir les personnes, d'être respectueux des attentes et des rythmes, de garantir la sécurité, de promouvoir la QVT, la bienveillance même. Il y a « hospitalité » dans le mot, en écho à celui d'aménitaire que nous mettons en avant.

Si l'analogie fait sens, comparaison n'est pas raison. Les hôtels sont des entreprises, mais les bureaux des entreprises ne sont pas des hôtels. La finalité d'un espace professionnel est de faire ressource pour la production, pour une performance économique de travailleurs rassemblés pour cet objectif. Au-delà, les modèles d'affaires sont différents. Le salarié n'est généralement pas libre de choisir



L'EXPERT



Xavier Baron, chercheur, économiste, sociologue praticien et fondateur du Consortium de Recherche de l'Île Adam (CRDIA). Constitué en avril 2016, le CRDIA déploie notamment des recherches sur la mesure de la production de services, les contrats de FM, l'innovation servicielle, la relation entre les espaces et la performance.



son bureau, sa localisation et son aménagement. Affecté à un site, il est subordonné. Il ne paye pas ses m² et son équipement. Il est au contraire rémunéré. S'il est de plus en plus engagé sur des résultats, son contrat l'astreint toujours à des obligations de moyens. On lui doit le respect dans une qualité d'accueil, de propreté et de sécurité, y compris sanitaire. Mais les mots ont un sens. Il ne s'agit pas de satisfaction et encore moins de bonheur. Les salariés au travail ne sont pas des consommateurs. Il s'agit de les aider à être performants.

Un risque de malentendu entre prestataires et clients

La plupart des offres d'hospitality management observées sont malheureusement formulées sur un mode industrialiste. Le service y est pensé comme une mise à disposition temporaire d'un équipement ou d'une compétence. L'hospitality management est alors simplement vu comme une nouvelle gamme de services. Il est packagé comme un service techniquement défini et prescriptible, *via* la mise à disposition temporaire d'une compétence un peu différente. Si le

«

Les hôtels sont des entreprises, mais les bureaux des entreprises ne sont pas des hôtels.

La finalité d'un espace professionnel est de faire ressource pour la production, pour une performance économique de travailleurs rassemblés pour cet objectif.

»

client le demande, s'il paye, on lui fournit. Il est incarné dans une fonction facturable en référence à un volume d'heures multiplié par un taux horaire, plus 17% de marge... On trouve ainsi des profils de poste intégrant un suivi de mise en œuvre du contrat (et des prestataires), de la qualité, parfois un encadrement d'équipe. Pour le prestataire, cela peut-être une manière de faire payer (une deuxième fois ?) le pilotage des prestations soft par le client en déléguant à une fonction spécialisée la distribution d'instructions et le contrôle de conformité →



→ des sous-traitants. On lui demandera alors de faire des « rondes pour questionner les habitants et veiller à leur satisfaction ».

À la standardisation et à l'exécution conforme des prescriptions, il ajoute cependant une forme de personnalisation du service, une bonne présentation et des sourires. Du coup, le prestataire devra mettre à disposition des compétences nouvelles pour faire exécuter un descriptif de fonction particulier. C'est un problème de recrutement. L'acquisition d'une start-up spécialisée peut aider, au risque cependant d'en polluer l'ADN. Pour le client, c'est toujours bienvenu si le résultat consiste à enrichir les services d'une valeur de courtoisie, de politesse et de sourire. La « service attitude » est cependant de plus en plus un requis ; elle ne justifie pas de supplément de prix. D'où un malentendu qui alimente la défiance déjà usuelle

dans ce secteur.

Notre diagnostic est triple. Cette compréhension n'innove pas plus dans l'exploitation des immeubles tertiaires que l'ajout d'une caméra de recul dans une voiture. Certes, l'exigence d'engagement au service est souvent mal formulée par les clients, mais elle ne sera pas satisfaite par des réponses en termes de prestations techniquement définies. Ensuite, elle ne trouvera pas de modèle d'affaire durable. C'est dans les ressources d'un système d'action et de décision que l'hospitality management constitue une ressource nouvelle, à valeur ajoutée, et sans exiger plus de personnels. A défaut, ils seront sacrifiés à l'autel de la prochaine exigence d'économie.

Enfin, tant que les porteurs de cette culture seront occupés à assembler des services et à empiler des marges sur des prestations définies techniquement, ils

»

La plupart des offres d'hospitality management observées sont malheureusement formulées sur un mode industrialiste. Le service y est pensé comme une mise à disposition temporaire d'un équipement ou d'une compétence.

«

passeront à côté de la demande. Les clients attendent des systèmes d'exploitation des environnements propres à enrichir les aménités du travail. Pour cela, il faut que les prestataires intègrent les usages dans leurs systèmes de production, c'est-à-dire dans des instances permanentes de co-évaluation avec les bénéficiaires.

Dans l'immobilier tertiaire, l'utilisateur final et les usages ne sont toujours pas des sujets

De la promotion (asset) à la mise sur les marchés (property), en passant par la construction et les directions immobilières des clients, il est tout à fait remarquable de constater combien les utilisateurs finaux sont absents. Les humains qui travailleront un jour dans les espaces tertiaires qu'ils opèrent, sans même parler des œuvrants qui les serviront, sont hors champs. Les hommes

et les usages sont quantités négligeables, indifférents, sans consistance. Ils ne sont pas des sujets, aux deux sens du terme. Aussi, les postures des décideurs des marchés immobiliers rappellent celles des industriels durant les trente glorieuses. Ils se préoccupaient de belles techniques et d'optimisation, d'investissement et de croissance, mais sans avoir besoin de tenir compte de ce que le client voulait, et encore moins des externalités négatives, sociales et environnementales. Dans cet âge d'or de la bureaucratie industrialiste, la pénurie de biens était la norme. Le client achetait ce qu'on lui livrait.

Cela change quand un choix est offert au client que cela soit du fait de la saturation des marchés de biens, de la concurrence par la globalisation ou des ruptures technologiques ou sociétales. La crise du Covid-19 montre ainsi que les salariés peuvent exercer des formes de « droit retrait », au motif d'un mal qui peut en cacher d'autres. Le management doit alors intégrer les rationalités (attentes) de ce dernier, à l'achat comme à l'usage. Le client entre dans la production. Et quand le client rentre à l'intérieur des systèmes de gestion (KPI, qualité), le management n'a d'autre choix que d'intégrer des innovations, de la flexibilité, de l'agilité, les singularités... Bref, une exigence de pertinence située, en usage. Les qualités intrinsèques des produits ou la conformité d'exécution d'un service ne suffisent plus.

Le règne du producteur roi est terminé. À partir des →

➔ années 80, tous les grands secteurs économiques privés ou publics ont été forcés de s'ouvrir aux rationalités des utilisateurs de leurs produits ou services, qu'ils soient clients, usagers ou bénéficiaires^[1]. La santé s'intéresse à la manière dont les patients participent aux soins. Le transporteur prend en compte les usages des voyageurs. La formation écoute ses apprenants. Les assurances étudient les comportements à risques de leurs clients. L'automobile conçoit et commercialise des véhicules pour des usages identifiés de clients spécifiques. De plus en plus, en outre, la prise en compte des usages sur la durée intègre le développement durable, les territoires et les externalités sociales. Dans l'immobilier tertiaire pourtant, tout se passe comme si nous étions toujours dans un pur marché de l'offre, proposant des surfaces standardisées et

indifférenciées, en open-spaces blancs et en flex. Pour l'exploitation, c'est le cas également, mais au moindre coût. Alors que beaucoup de grandes entreprises sont devenues locataires, elles ne sont pas toujours évidemment dotées de politiques immobilières d'exploitation, à l'exception peut-être d'un mot d'ordre : réduire les surfaces. Dans ce marché en B to B, l'utilisateur final, les usages... c'est le problème du client. Ce n'est que récemment que l'on accepte de faire un peu de « conduite du changement » pour des déménagements, vers du flex office, mais toujours pas pour l'exploitation.

Quelle valeur attendue ?

Complexité et perte de sens, déficits d'engagement et RPS (risques psychosociaux), montée des incertitudes... L'entreprise doit accueillir. Mieux, elle doit être attractive. Les salariés souhaitent un autre rapport

au travail, mais sans toujours savoir dire lequel. Les acteurs du coworking proposent d'autres lieux. Avec le télétravail, il y a maintenant la concurrence du domicile des salariés. Les enjeux d'usages d'espaces divers (de l'entreprise, de la ville, du salarié, les tiers lieux...) s'invitent dans l'exploitation des environnements de travail tertiaires. Avec l'hospitality management, les clients attendent des prestataires qu'ils les aident à tirer le meilleur parti de leurs ressources immobilières et humaines, de manière experte et pertinente. Il faut bien sûr continuer à traiter des surfaces (à maintenir, à nettoyer, à chauffer...), mais il faut désormais contribuer à enrichir les aménités des environnements de travail. La valeur attendue est dans l'amélioration des conditions de la performance au (et du) travail de leur salariés, bref, une capacité d'agir sur les usages. Ils sont dans une valeur ajoutée des services comme modification favorable de l'état des bénéficiaires. Ce n'est pas une affaire de profils de poste ou de personnes spécialisées. C'est le relai d'un système de management qui est demandé. L'hospitality management traduit une attente de

Il est tout à fait remarquable de constater combien les utilisateurs finaux sont absents. Les humains qui travailleront un jour dans les espaces tertiaires qu'ils opèrent, sans même parler des œuvrants qui les serviront, sont hors champs.

services, non plus définis techniquement, mais pertinents « à l'usage ». Il fait sens comme l'exigence d'intégration des activités d'exploitation vers une capacité de contractualisation d'une garantie de performance d'usage des environnements de travail. À condition de le comprendre comme une attente de système de management, le concept d'hospitality répond à une vraie problématique. C'est la clé de voute systémique de l'intégration de l'utilisateur final dans le management de l'immobilier professionnel tertiaire. ✕

[1] On doit notamment à François Dupuy, sociologue des organisations, l'analyse de ce phénomène et de ses conséquences. Avec plusieurs ouvrages réussis ; *Le client et le bureaucrate* (1995), *La fatigue des élites* (2005), *Lost in Management* (2011), *La faillite de la pensée managériale* (2015), il a démontré comment et combien les organisations des entreprises, y compris les administrations, étaient appelées à se repenser en profondeur, du fait de l'ouverture des marchés.

L'hospitality management ne doit pas être une affaire de profils de poste ou de personnes spécialisées. C'est bien le relai d'un système de management qui est demandé. Il traduit une attente de services, non plus définis techniquement, mais pertinents « à l'usage ».

